

Högskolan i Halmstad
Hälsa och Samhälle
Arbetsvetenskapligt program

Rekrytera rätt

En studie om rekrytering med fokus på matchning av individ och organisation

Arbetsvetenskap 61-90
Vårterminen 2012
Författare: Anders Johansson
Christoffer Wahlgren
Handledare: Tomas Berggren
Examinator: Mikael Jonasson

Titel: Rekrytera rätt - En studie om rekrytering med fokus på matchning av individ och organisation

Författare: Anders Johansson & Christoffer Wahlgren¹

Sammanfattning

Syftet med undersökningen är att skapa en förståelse för hur rekryterare tänker kring förhållandet mellan att passa in en nyanställd i organisationen (P-O fit) jämfört med att passa in en nyanställd för arbetsuppgifterna (P-J fit). För att kunna besvara syftet genomfördes en kvalitativ studie där sex intervjuer gjordes med rekryterare på olika företag som sedan tolkades med hjälp av meningskoncentrering, meningskategorisering och meningstolkning. Resultatet visade att P-O fit hade en större inverkan än P-J fit på den slutgiltiga bedömningen i rekryteringsprocessen och främst när det gällde mindre kvalificerade tjänster. Vid mer kvalificerade tjänster hade båda begreppen en likvärdig inverkan på bedömningen men det var en process där båda passformerna jämfördes med varandra och det fanns vissa minimikrav på kunskaper en person skulle ha. Utöver kunskapskravet ansågs det viktigt att personen som söktes fungerade bra med organisationen och grupperna i organisationen. För att göra en bedömning på passformen mellan individ och organisation bedömdes de sökande utifrån företagets uttalade värderingar alternativt utifrån den organisationskultur som råder inom företaget om de inte några hade uttalade värderingar. Detta utmynnade sedan till en implicit bedömning angående hur individen skulle passa in i företaget och dess kultur.

Nyckelord: Organisationskultur, person-job fit, person-organization fit, rekrytering, urval

¹ Arbetsvetenskap 61-90 hp
Högskolan i Halmstad
Vårterminen 2012

Title: The right recruitment – A study about recruiting with focus on matching individuals with organizations

Authors: Anders Johansson & Christoffer Wahlgren²

Abstract

The purpose of this study is to gain insight about recruiters perceptions of the relationship between compatibility of individual and the organization (P-O fit) compared to the compatibility of individual and job assignments (P-J fit). To answer the purpose six interviews were conducted including recruiters from different companies. These interviews were later summarized using methods that shorten the answers, categorized by interesting themes and finally presented in a way that connects them with the literature. The results of the study show that P-O fit had a greater impact on the final decision of the recruitment process than P-J fit when it comes to employments with low qualifications. When the employments qualifications are higher both concepts were equally important but they were assessed together on the basis of minimum requirements for the work tasks versus how good fit would be between the individual and the groups in the organization and the organization itself. To determine the fit between the individual and the organization the applicants were assessed based on the organizational core values or if no core values were present the organizational culture. This leads to an implicit evaluation of how the individual would fit into the organization and its culture.

Keywords: Organizational culture, person-job fit, person-organization fit, recruitment, selection

²Work science 61-90 hp
University of Halmstad
Spring semester 2012

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	1
1.1. Inledning	1
1.2. Syfte och frågeställning	2
2. Teori & tidigare forskning	2
2.1. Person-Enviroment fit.....	2
2.2. Person-Organization fit.....	3
2.3. Organisationskultur	4
2.4. Person-Group fit	5
2.5. Person-Job fit.....	5
2.6. Effekter av Person-fit.....	5
2.7. Kompetens	6
2.8. Rekrytering	7
2.9. Implementera P-O fit i rekryteringen	8
3. Metod	9
3.1. Metodologiska utgångspunkter.....	9
3.2. Urval	9
3.3. Material.....	10
3.4. Procedur och tillvägagångssätt	10
3.5. Reliabilitet och validitet.....	11
3.6. Etiska aspekter	11
3.7. Analysmetod.....	11
3.8. Metoddiskussion.....	12
4. Resultat	12
4.1. Rekryteringsprocess.....	12
4.2. Slutgiltig bedömning av sökande	13
4.3. Används arbetspsykologisk testning?.....	14
4.4. Vad prioriteras vid en nyanställning; person-job fit eller person-organization fit?....	14
4.5. Annat som är viktigt vid en nyanställning.....	15
4.6. Organisatorisk värdegrund	16
4.7. Organisatorisk värdegrund som hjälpmedel	16
4.8. Hur ser personalomsättningen ut hos respondenterna?	17
5. Analys/diskussion	18

5.1. Rekryteringsprocess.....	18
5.2. Arbetspsykologisk testning.....	18
5.3. Slutgiltig bedömning i rekryteringsprocessen	19
5.4. Person-Organization fit: P-O fit vs P-J fit?	19
5.5. Person-organization fit; Vad letar man efter?.....	20
5.6. Person-organization fit; Personalomsättning.....	21
5.7. Person-organization fit; Värderingar & organisationskultur	21
5.8. Slutsatser.....	22
5.8.1. Vad ligger till grund för valet av bedömningskriterier vid en rekrytering?.....	22
5.8.2. Hur resonerar rekryterare kring förhållandet mellan P-O fit och P-J fit vid en rekrytering?	23
5.9. Kritisk reflektion.....	23
5.10. Förslag till vidare forskning.....	24
Referenslista	25
Bilaga 1. Intervjuguide.....	27
Innan intervjun startar:	27
Inledning:	27
Undersökningsområden:.....	27

Figur- och tabellförteckning

Figur 1.1.....	3
Tabell 1.1.....	6

1. Introduktion

1.1. Inledning

Synen på arbete skiljer sig idag från hur det tidigare såg ut. Förr sågs ett arbete som något långsiktig och ofta stannade människor i samma tjänst till pensionen medan arbeten idag ses som en språngbräda till bättre arbeten och högre befattningar. Dagens marknad har också blivit mer global och därför måste företag anpassa sig för att klara den ökade konkurrensen från omvärlden. En viktig del i detta är att tillförskaffa sig den bästa kompetensen och därmed hävda sig gentemot sina konkurrenter. Det är även viktigt att se till att denna kompetens stannar kvar inom företaget och inte lämnar för konkurrenter. En lyckad rekrytering kan bidra med att hitta rätt kompetens och få personen att stanna inom organisationen vilket gör rekrytering till en viktig del i ett företags lönsamhet och framgång. Det finns två sidor av ”myntet” vid en rekrytering. Å ena sidan ska företaget hitta en person som är attraktiv och den andra är att en person ska finna företaget attraktivt för att vilja arbeta där. Lindelöw (2008) uppskattar att en felrekrytering kostar i snitt 700 000 kr och i en undersökning från 2005 presenteras det att svenska företag totalt förlorade 13,46 miljarder kronor per år på felrekryteringar (Lindelöw, 2008) vilket visar att det finns ett behov för företag att lära sig göra mer träffsäkra rekryteringar och gör ämnet rekrytering till ett högaktuellt område. Det är inte bara felrekryteringar i den form att personen inte passar i organisationen och sedan kanske måste lämna som kostar pengar utan det kan även vara så att det i slutbedömningen står mellan två slutkandidater och valet som görs är på otillräckliga grunder. Den personen som väljs kanske producerar ett bra resultat men om det hade funnits mer omfattande information kanske den person man valde bort hade gjort det ännu bättre vilket i sin tur hade genererat mer inkomster till företaget (Lindelöw, 2008). I och med att företagen börjar inse vikten av rekrytering har även forskningen kring ämnet och speciellt olika typer av passform vid nyanställningar har börjat tagit fart.

När företag rekryterar ny personal till olika tjänster finns det olika sätt att bedöma personerna som söker dessa tjänster. Det finns tre typer av passformer mellan sökande och företag man måste bedöma vid en nyrekrytering och dessa kallas *person-organization fit*, *person-group fit* och *person-job fit* och sammanfattas med begreppet *person-environment fit (P-E fit)*. ”Fit” kommer hädanefter användas synonymt med begreppen matchning eller passform. *Person-organization fit (P-O fit)* handlar om att personen ska passa in i organisationen och person och organisation ska ha överensstämmande värderingar (Kristof, 1996). *Person-group fit (P-G fit)* är när en matchning uppstår mellan en person och den grupp personen arbetar eller ska arbeta i (Kristof, 1996). *Person-job fit (P-J fit)* är den mer traditionella synen på rekrytering och handlar då om att personen ska ha de kompetenser och erfarenheter för att passa för själva arbetsuppgifterna (Kristof-Brown et al., 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Werbel & Johnson, 2001; Kristof, 1996). En annan aspekt som måste tas i beaktande vid en rekrytering är passformerna *complementary fit* eller *supplementary fit*, vilka är till för att precisera de tidigare presenterade typerna av passform (Kristof, 1996). *Complementary fit* innebär att det rekryteras en person som kompletterar organisationen, alltså tillför något nytt för att öka dynamiken. *Supplementary fit* handlar exempelvis om att direkt ersätta någon som slutar med en liknande person i fråga om egenskaper och personlighet eller helt enkelt rekrytera in en ny person som liknar de andra. De olika perspektiven kan vara bra i olika situationer och detta är något som måste tänkas på när man hanterar en rekrytering.

Tidigare forskning har exempelvis riktat in sig på hur en bra passform påverkar personalomsättning (Sutarjo, 2011; Kristof, 1996), personers attityder och beteende (Kristof-Brown et al. 2005), att sökande väljer organisationer som stämmer överens med deras värderingar (Lievens, Decaestecker, Coetsier & Geirnaert, 2001) och hur sökande väljer organisationer som liknar dem själva (Kristof, 1996). Det kan uppstå en problematik kring vilken av de olika passformer man ska prioritera vid en rekrytering. Det kan exempelvis finnas två slutkandidater där den ena kommer passa bättre i organisationen och den andra har bättre kvalifikationer för arbetsuppgifterna och då måste det tas ett beslut för vad som anses viktigast.

Forskningshistoriken kring passform har traditionellt fokuserat på P-J fit och denna fokusering började hos den amerikanska militären under första världskriget där de utförde test för att mäta kognitiva förmågor hos sökande för att se om de passar som soldater (Kristof-Brown, 2000). Detta synsätt på passform, att se om en person passar för själva arbetet var sedan fokus för forskning i mer än 75 år men sedan började arbetsmarknaden bli mer dynamisk och flexibel vilket gjorde att fokus i stället lades på hur personer skulle passa in i organisationen (P-O fit) (Kristof-Brown, 2000). Dock är den forskning kring P-O fit som gjorts relativt ny vilket gör att ämnet fortfarande är aktuellt och det lämnar dörrar öppna för nya infallsvinklar på området. Mycket av den tidigare forskning som gjorts om P-O fit har dessutom genomförts med en kvantitativ ansats och därför är det intressant att genomföra en kvalitativ studie för att undersöka tankar och åsikter hos rekryterare kring detta ämne och få eventuella nya insikter kring området. Med bakgrund av de intressanta aspekter kring ämnet som presenterats i inledningen formades följande syfte och övergripande frågeställningar.

1.2. Syfte och frågeställning

Syfte. Syftet med undersökningen är att undersöka hur rekryterare tänker kring förhållandet mellan att passa in en nyanställd i organisationen (P-O fit) jämfört med att passa in en nyanställd för arbetsuppgifterna (P-J fit).

Frågeställning

Fortsättningsvis kommer vi fokusera på de olika varianterna av P-O fit och enbart behandla P-J fit i relation till P-O fit. Diskurs kring begreppet P-J fit kommer därför uteslutas.

- Vad ligger till grund för valet av bedömningskriterier vid en rekrytering?
- Hur resonerar rekryterare kring förhållandet mellan P-O fit och P-J fit vid en rekrytering?

2. Teori & tidigare forskning

Nedan kommer det presenteras teorier som behandlar det aktuella ämnet samt forskning som är aktuell för området.

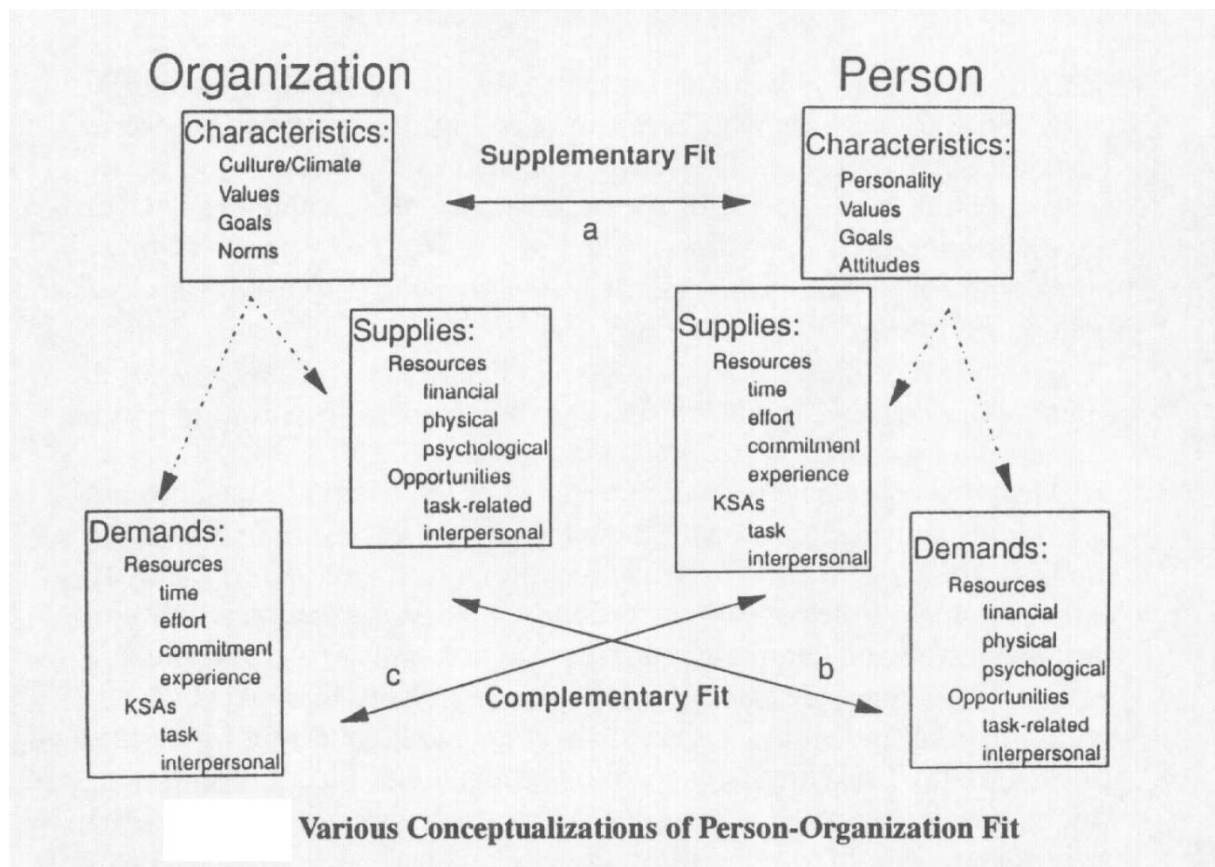
2.1. Person-Environment fit

Person-environment fit är ett övergripande begrepp för olika former av matchning för en individ och den organisatoriska miljön men forskare brukar bryta ner det till olika typer av person-fit, så som Person-Organization fit (P-O fit), Person-Job fit (P-J fit) och Person-Group fit (P-G fit) (Sutarjo, 2011; Jansen & Kristof-Brown, 2006; Carless, 2005; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Kristof, 1996).

2.2. Person-Organization fit

Forskare brukar brett definiera P-O fit som hur överensstämmande en person är i förhållande till organisationen. Kristof (1996) menar dock att det går att framställa matchning på många olika sätt. Den första distinktionen Kristof (1996) gör är att dela in begreppet i *supplementary fit* och *complementary fit*. Supplementary fit uppstår när en persons egenskaper i form av värderingar, attityder, personlighet och mål överensstämmer med de andra individerna i organisationen medan begreppet complementary fit syftar på att individen kan tillföra något som organisationen saknar. Ett andra perspektiv angående P-O fit som Kristof (1996) tar upp är *Needs-supplies* och *Demands-abilities*. Med needs-supplies perspektivet så uppkommer P-O fit när organisationen tillfredsställer en individs behov, begär eller preferenser. En individs behov kan relateras i förhållande till Maslows behovshierarki. Teorin menar att det basala i en människas liv är de fysiologiska behoven, i form av hunger, törst etcetera. När detta är uppfyllt skapas nya behov i form av trygghet, för att sedan gå vidare i hierarkin mot gemenskap, få erkännande och uppskattning och till sist självförverkligande (Hwang, Lundberg, Rönnberg & Smedler, 2005). Om en individs behov tillfredsställs av organisationen så tenderar individens P-O fit att öka. Demand-abilities perspektivet utgår från det motsatta hållet, när en individs egenskaper uppfyller organisationens behov. Dessa distinktioner är inte nya företeelser men Kristof (1996) menar att de sällan blir integrerade i undersökningar. De flesta empiriska undersökningar definierar matchning från endast ett perspektiv och på så sätt ignorerar de andra perspektivens existens.

Figuren nedan illustrerar dessa perspektiv:



Figur 1.1. "Various conceptualizations of Person-Organization Fit (Kristof, 1996:4)

Modellen är till för att synliggöra dessa perspektiv på P-O fit. En person har dels personliga värderingar samt personliga egenskaper att bidra med. Organisationen har också karaktärsdrag som individen ska matcha sina karaktärsdrag mot. En organisations karaktärsdrag kan vara kulturen i organisationen, rådande normer, värderingar och organisatoriska mål. Som modellen utvisar är supplementary fit inriktat på att individens karaktärsdrag, så som värderingar, attityder, mål och personlighet ska matcha organisationens karaktärsdrag medan complementary fit fokuserar på att erbjuda det som organisationen eller individen saknar. P-O fit kan alltså definieras som den matchning mellan organisationen och individen som uppstår när minst en enhet förser den andra med något som den behöver, när enheterna delar fundamentala egenskaper, eller dessa två tillsammans.

P-O fit kan operationaliseras på fyra olika tillvägagångssätt (Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005). Undersökningar som har gjorts om supplementary fit har mätt likheterna mellan de fundamentala egenskaperna hos individen i förhållande till organisationen. Värderingsöverensstämmande är en signifikant form av matchning eftersom värderingar är bestående och är den komponenten inom organisationskultur som uttrycker den anställdes beteende (Kristof, 1996). Det andra operationaliseringssättet av P-O fit utgår från ASA-ramverket (Attraction-Selection-Attrition). ASA-ramverket utgår från premissen att liknande personer attraheras till och väljs av organisationer som har liknande mål eller som kan assistera till att uppfylla sina individuella mål (Carless, 2005; Kristof-Brown, 2000; Lievens et al., 2001). Detta är dock en individuell målöverstämmelse men vissa forskare kategoriserar in det under P-O fit för att kunna förklara ökningen av inomorganisatorisk homogenitet som sker efterhand. Den tredje operationaliseringsmetoden återspeglas av ett needs-supplies perspektiv med utgångspunkt i individens preferenser och behov i förhållande till organisationens system och strukturer. Denna needs-supplies teori menar att en person känner sig nöjd om personens behov uppfylls av omgivningen. Slutligen, den fjärde operationaliseringstekniken beskriver P-O fit som passformen mellan individens egenskaper och organisationens klimat och har utgångspunkt i needs-supplies perspektivet. Kristof (1996) förklarar perspektivet som att det organisatoriska klimatet ofta ses som organisationens tillgångar (i figur 1.1 supplies) och de individuella egenskaperna i form av behov (i figur 1.1 demands).

2.3. Organisationskultur

Robbins, Judge & Campbell (2010) definierar organisationskultur som de värderingar som organisationens medlemmar besitter och detta är vad som kallas den dominanta kulturen. Även om medlemmarna inom organisationen har gemensamma värderingar så tar inte det bort möjligheten att skapa subkulturer inom organisationen. Dessa subkulturer uppkommer oftast på enskilda avdelningar och uppstår på grund av specifika situationer som uppkommer just på den platsen. Subkulturerna inkluderar kärnvärdena som delas av organisationen i stort men har adderat andra värden som delas specifikt av just den gruppen. Ju starkare en organisationskultur är, desto större inverkan får det på de anställdas beteende och är också relaterad till minskad personalomsättning (Robbins, Judge & Campbell, 2010). En stark organisationskultur kan också hjälpa till att underlätta rekryteringen eftersom det då blir lättare att veta vad det är som egentligen eftersöks för att hitta en stark P-O fit mellan personen och organisationen, vilket gör att man minskar risken för det bias att anställa någon som är lik en själv istället för att anställa den personen som organisation eftertraktar (Kristof-Brown et al., 2005). Robbins, Judge & Campbell (2010) definierar en stark organisationskultur som så att organisationens kärnvärden är brett utspritt och har en stark förankring hos personerna i organisationen.

2.4. Person-Group fit

En annan typ av matchning är P-G fit som avser den sociala kompatibiliteten mellan individen och arbetsgruppen (Kristof-Brown et al., 2005; Werbel & Johnson, 2001; Kristof, 1996). Arbetsgruppen kan dock skifta från en subgrupp till en identifierbar del i en organisation, som exempelvis en enhet eller en geografisk avdelning (Kristof, 1996). Hur väl en person passar in i en grupp är baserad på supplementary P-G fit och complementary P-G fit (Werbel & Johnson, 2001). Supplementary P-G fit uppstår när en nyrekryterad person till gruppen har samma egenskaper som resten av gruppen. För att utveckla ett effektivt personligt samspel med gruppen är det viktigt att gruppmedlemmarna delar vissa övertygelser och värderingar. När detta delas blir dessa övertygelser och värderingar gruppnormen och forskning har visat att personer som delar gruppnormen tenderar att ha mer positiva attityder till arbetet än de personer som inte delar gruppnormerna (Werbel & Johnson, 2001). Complementary P-G fit uppkommer när en ny person har utpräglade kvalitéer och egenskaper som antingen kompletterar eller stödjer egenskaperna hos de andra gruppmedlemmarna. Gruppmedlemmarna har både individuella styrkor och svagheter och gruppens prestation ökar om en svaghet hos en gruppmedlem kompletteras av styrkan hos en annan gruppmedlem. Complementary P-G fit handlar därför mer om förmågan att bistå med förbättringar i grupp dynamiken än förmågan att klara av de tekniska aspekterna av jobbet (Werbel & Johnson, 2001).

2.5. Person-Job fit

Definitionen av P-J fit syftar vanligtvis på att finna en korrelation mellan en persons kunskap (Knowledge), skicklighet (Skills) och kompetens (Abilities) (KSA) som behövs för att utföra de tekniska aspekterna av arbetsuppgifterna (Kristof-Brown et al., 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Werbel & Johnson, 2001; Kristof, 1996). Detta synsätt mynnar ut i två grundläggande begrepp inom P-J fit som är *demands-abilities* och *needs-supplies* (Kristof-Brown et al., 2005; Kristof 1996). Demands-abilities fit syftar på att personens kompetens stämmer överens med arbetsuppgifterna som skall utföras och needs-supplies syftar på att den anställdes behov, önskemål eller preferenser kan uppfyllas av arbetsuppgiften som personen utför. Kristof-Brown et al. (2005) menar att denna typ av matchning har setts som en grundsten för tidigare teorier om tillfredsställelse och välmående.

2.6. Effekter av Person-fit

För en perfekt matchning så krävs det att P-O fit, P-J fit och P-G fit stämmer överens, men vart och ett av begreppen medför olika typer av matchning. Kristof et al. (2005) och Sutarjo (2011) menar att P-O fit är bättre på att förutsäga huruvida en person är benägen att stanna i organisationen än vad P-J fit är. Om den anställda har en låg P-J fit men hög P-O fit så har man möjligheten att utveckla sina färdigheter eller byta arbetsuppgifter inom organisationen, men om personen har en låg P-O fit så tenderar personen att så småningom söka sig från organisationen (Kristof et al., 2005). En stark P-O fit ökar sannolikheten att personalomsättningen minskar eftersom det då finns ett högt samförstånd mellan personerna inom organisationen vilket i sin tur bygger en stark gemenskap, lojalitet och ett starkt organisatoriskt engagemang (Robbins, Judge & Campbell, 2010). En stark P-J fit ökar sannolikheten till en stark arbetstillfredsställelse (Kristof-Brown et al., 2005). I Kristof et al. (2005) studie så framgick det att complementary needs-supplies perspektivet hade störst inverkan på personers attityder och beteende. Tätt efter följde supplementary fit perspektivet

vilket visar på att den psykologiska tillfredställelsen av en individs behov och värderingsöverensstämmandet har en viktig och näst intill likvärdig roll hur det påverkar arbetsattityderna. En stark P-G fit kan stärka motivationen bland individerna i gruppen eftersom man vill utföra sina uppgifter bra inför arbetskollegorna (Werbel & Johnson, 2001). P-G fit kan också ha en påverkan på den organisatoriska effektiviteten genom att framhäva gruppssamarbete och få till stånd en synergieffekt (Werbel & Johnson, 2001).

Som en sammanfattning över begreppen P-J fit, P-G fit och P-O fit så har Werbel & Johnson (2001) tagit fram en tabell för vilka effekter dessa begrepp kan få för organisationen. Beroende på vilket typ av passform som analyseras så ger de olika organisatoriska effekter. P-J fit analyseras utifrån en individnivå och om personens KSA matchar arbetsuppgifterna så motiveras personen att utföra arbetet självständigt. Detta leder till att personen kan utföra sitt arbete snabbare och med högre kvalitet vilket inverkar på den organisatoriska effektiviteten i form av högre produktivitet. P-G fit analyseras utifrån gruppnivå och motivationen för att vilja bli en del av gruppen är för att bli omtyckta och utveckla relationer med kollegorna. Den organisatoriska effekten av detta blir att gruppen samarbetar för att nå gruppens mål. Slutligen analyseras P-O fit utifrån en organisationsnivå. Motivationen grundar sig i att om individen känner samhörighet med organisationskulturen och organisationens värderingar så skapar det en organisatorisk effekt i form av större benägenhet att stanna i organisationen och stärka arbetsmoralen. Resonemanget illustreras i tabell 1.1.

Tabellen visar de olika typerna av passform, på vilken nivå de analyseras, vilken motivationskomponent passformerna ger samt vad de ger organisationen i form av effektivitet.

Tabell 1.1. *A comparison of Types of Person-Environment Fit.* (Werbel & Johnson, 2001:230).

Type of Fit	Level of Analysis	Motivational Component	Components of Organizational Effectiveness
Person–job fit (PJ fit)	Individual	Self-efficacy	Job proficiency
Person–group fit (PG fit)	Group	Social facilitation	Group cooperation Group synergy
Person–organization fit (PO fit)	Organizational	Effective incentives	Retention rates Work attitudes

2.7. Kompetens

Kompetens. Innan starten för en rekryteringsprocess bör det göras en kompetensmodell. En definition av kompetens gör Lindelöw (2008:51) när hon skriver att ”*Kompetensen utgörs av de färdigheter och förhållningssätt vi använder oss av för att åstadkomma en yrkesmässig prestation*”. Organisationen måste definiera de kompetenser som är viktiga så det är införstått vad som skall mätas då exempelvis begreppet flexibilitet kan ha olika betydelser för olika personer. Dessa definitioner sammanställs i en kompetensmodell som sedan gäller för hela organisationen och detta för att underlätta mätparametrarna vid rekryteringar, oavsett vilken tjänst som ska rekryteras samt för att skapa ett enhetligt språk kring begreppen inom organisationen. Kompetens är observerbara handlingar men vad som är minst lika viktigt att undersöka vid en rekrytering är kompetenspotentialen hos de sökande (Skorstad, 2011,

Lindelöw, 2008). Genom att få en helhetsbild av båda delarna kan företaget skapa väl grundade antaganden om personerna som söker tjänsten.

2.8. Rekrytering

Rekrytering handlar i stora drag om att hitta rätt person till rätt tjänst. Lindelöw (2008) presenterar en tolvstegstabell för lyckad kompetensförsörjning och nedan följer en fördjupning av de mest väsentliga delarna i denna process för att hitta rätt person till organisationen.

Identifiering av rekryteringsbehov och bakgrundsanalys. I detta steg identifieras inte bara rekryteringsbehovet utan det bör också tänkas igenom vad organisationen har för planer för framtiden och om det istället bör omformas tjänster och flyttas folk inom organisationen. Lindelöw (2008) menar att här bör det göras en bakgrundsanalys som ska ge svar på frågor som: Vilka förändringar står vi inför? och Vilken kompetens finns idag? Detta för att identifiera eventuella behov.

Behovsanalys. Om företaget inte vet vad som söks är det också svårt att hitta och en behovsanalys görs just för att synliggöra vad som ska sökas efter. Lindelöw (2008:62) skriver att *"Bristar i förberedelsearbetet är utan tvekan det enskilt störta problemet i rekryteringsarbetet"*. Behovsanalysen bör bestå av två steg: mål- och ansvarsbeskrivning samt en kravspecifikation. Det är gynnsamt om några personer som står i relation till den vakanta tjänsten får ha sitt att säga om hur de ser att den nya medarbetaren ska vara för att få det så kallade horisontella perspektivet Lindelöw (2008). Mål- och ansvarsbeskrivningen är en lista över det arbete som ingår i tjänsten och sammanfattar vilka ansvarsområden tjänsten har, vilka mål som arbetas emot och vilka arbetsuppgifter som bör finnas för att jobba emot målen. Detta ligger sedan till grund för kravspecifikationen vilken sammanställer de krav organisationen har på personen som ska inneha den lediga tjänsten och bör innehålla saker såsom utbildning, erfarenhet, kunskap, kompetens, utvecklingspotential och övriga krav (Lindelöw, 2008).

Medieval och annonsering. Om organisationen inte attraherar rätt människor till tjänsten som söks spelar det ingen roll hur bra bedömningsmetoder som finns. I samband med rekryteringsprocessen kommer organisationen i kontakt med olika personer med intresse för branschen och sköts det inte bra kan organisationen få en dålig bild utåt. Det förmedlas ett viktigt budskap om organisationen genom bemötandet av människor vilket gör rekryteringen både till en risk men också en möjlighet. Vid formerandet av en annons är utgångspunkten den ansvarsbeskrivning och kravspecifikation som tidigare i processen utformats, vilket gör att majoriteten av arbetet redan är gjort och det ska bara sammanställas.

Urval. Första steget i en urvalsprocess är sällning bland ansökningar och efter det kallas ett relativt stort urval av sökande till en första intervju. När första gallringen av ansökningar görs grundas denna i kravspecifikationen vilket gör det lätt att identifiera vilka urvalskriterier som ska bedömas. Lindelöw (2008) skriver att intervjun troligtvis är det viktigaste verktyget vid kompetensförsörjning men även att prognosvärdet kan skifta kraftigt beroende på vilken typ av intervju som görs och intervjuarens färdigheter. Lindelöw (2008) skriver vidare att människor tenderar att föredra människor som liknar en själv och att detta och stereotyper påverkar vid personbedömning. Lindelöw (2008) menar vidare att det finns tre verktyg vilket gör att bedömningen av de sökande vid intervjutillfället inte blir skev och dessa tre är

förhållningssättet i intervjun, frågetekniken och intervjun struktur. Man ska sträva efter ett konsekvent beteende vilket gäller för alla intervjuer som görs.

Referenstagning. Den vanligaste typen av referenstagning är ett kort samtal till en gammal chef till den sökande och frågar om personen som söker anställning. Lindelöw (2008) menar dock för att få ett bättre prognosvärde bör det göras en längre, djupgående intervju med den gamla chefen vilket ger en bättre bild av den sökande.

Arbetspsykologisk testning. Som ett komplement till intervjuer och referenstagning är det ibland vanligt att använda sig av arbetspsykologisk testning för att bedöma de ansökande och då oftast slutkandidaterna. Det finns en uppsjö av olika test som är olika bra och det kan ibland vara svårt att veta vilket som ska användas. Stiftelsen för tillämpad psykologi har tagit fram standarder för sådana test (Lindelöw, 2008) och företaget bör kontrollera ett test innan det lägger ned pengar på ett test som inte bara har en produktkostnad som då blir onödig i och med att den inte levererar bra resultat utan även kostnaden för eventuella felrekryteringar, tack vare en oseriös testleverantör.

2.9. Implementera P-O fit i rekryteringen

Sutarjo (2011) har tagit fram en tiostegsprocess för att rekrytera med ett synsätt som genomsyras av P-O fit. P-O fit har en signifikant korrelation med personalomsättningen och för att minska personalomsättningen är det därför viktigt att veta hur individen passar in i organisationen. Sutarjo (2011) menar det är viktigare att personen passar in i organisationskulturen än att personen matchar kraven för en specifik arbetsuppgift. Ett vanligt misstag rekryterare gör är att deras uppfattning om hur personen kommer passa in i organisationen är felaktig, men valet av person grundar sig dock ändå starkt på denna felaktiga uppfattning (Sutarjo, 2011; Westerman & Cyr, 2004) och det är därför viktigt att öka träffsäkerheten i bedömningen. Ett viktigt steg för att kunna få fram så träffsäkra bedömningsgrunder som möjligt är att definiera vilka värderingar och vilken kultur som finns inom organisationen (Kristof-Brown et al., 2005). När organisationen har beslutat om värderingar och kultur så gäller det att organisationen skapar ett standardiserat ramverk där det går att se vilka som passar in i organisationen och vilka som inte passar in. Sutarjo (2011) påpekar vikten att fokusera på personens framtida P-O fit för att kunna göra en så bra bedömning som möjligt. Genom att veta om personens framtidsvisioner så kan organisationen se om den kan uppfylla personens framtidsutsikter. Sutarjo (2011) benämner också vikten av hur väl organisationen kommunicerar de organisatoriska värderingarna till de sökande för arbetet. Genom att göra detta så kan den sökande själv bilda sig sin egen uppfattning om dennes upplevda P-O fit gentemot organisationen. Att förmedla bilden av organisationen som en hjälpsam och stödjande organisation har en betydande positiv påverkan på individer i form av arbetstillfredsställelse och en eventuell framtida intention att sluta (Lauver & Kristof-Brown, 2001; Sutarjo, 2011). Vidare talar Sutarjo (2011) att ett beteende som visar prov på ett genuint intresse att hjälpa den sökande att finna ett jobb som matchar dennes KSA och värderingar, behov och kompetens är ett bra sätt att skapa en bild av sig som en omtänksam organisation.

Utifrån inledningens intresseområden och den tidigare forskningen/teorin har följande specificerade frågeställningar utformats:

- Vad ligger till grund för valet av bedömningskriterier vid en rekrytering?
 - Vad grundar sig den slutgiltiga bedömningen av den sista urvalsgruppen i?

- Hur är bedömningskriterierna framtagna och av vem/vilka?
 - Finns det uttalade värderingar och i sådant fall används dessa som bedömningskriterier?
 - Hur är synen på arbetspsykologisk testning som hjälpmedel för att hitta en bra passform?
 - Hur är rekryteringsprocessen utformad för att underlätta en träffsäker matchning?
- Hur resonerar rekryterare kring förhållandet mellan P-O fit och P-J fit vid en rekrytering?
 - Vilken av bedömningsgrunderna kan man släppa efter kraven för?
 - I vilka sammanhang anses de olika bedömningsgrunderna vara viktiga?
 - Strävar man efter complementary fit eller supplementary fit??

3. Metod

I detta kapitel presenteras valet av metod, utgångspunkter, urval, etiska aspekter, vilket material som använts och tillvägagångssätt. Kapitlet avslutas med en diskussion kring hur undersökningen genomförts med utgångspunkt i den metodologiska delen.

3.1. Metodologiska utgångspunkter

Syftet med studien var att undersöka vad människor som arbetar med rekrytering har för tankar och åsikter om hur man hittar rätt passform i förhållandet individ - organisation med utgångspunkt i teorierna om person-organization fit. Då det är de bakomliggande tankarna och åsikterna hos människor studien är ute efter var valet av en kvalitativ metod självklar. Detta då en kvalitativ analys är till för att undersöka ett fenomenets karaktär och/eller innebörd, mening, egenskaper (Widerberg, 2002, Denscombe, 2009) och då är man främst ute efter upplevelser på individ - och/eller gruppnivå (Hartman, 2004). Även det faktum att majoriteten av undersökningar som gjorts på området person-organization fit var kvantitativt utförda påverkade valet av metod för att försöka få en annan infallsvinkel på ämnet.

3.2. Urval

Urvalet för denna undersökning kan benämnas som ett ändamålsenligt urval (Hartman, 2004). Med detta menas att man försöker hitta individer som kan ge information om det undersökta området. Man kan vidare definiera urvalsstrategin som valts i enlighet med Hartmans (2004) definition av principen av maximal variation: att man inte bara skall beskriva något som delas av majoriteten i en viss grupp utan man ska bredda förståelsen mer. De kriterier som fastställdes för urvalsgruppen var i huvudsak att de som valdes skulle vara rekryteringsansvarig på sin arbetsplats för att kunna koppla svaren i intervjuerna till syftet. Vidare baserades urvalet på deras arbetsgivares huvudsyssla och hur många anställda som fanns på företaget. Detta för att författarna hade en hypotes om att det inom olika branscher och olika storlekar på företag kan skilja sig i krav på nyanställningar och tillvägagångssätt vid rekryteringar och på så vis få en så representativ bild av arbetsmarknaden och dess rekryterare. Storleken på företagen i urvalsgruppen grundade sig i definitionen av företagsstorlek baserat på antal anställda som hittades på hemsidan ekonomifakta.nu³. De klassifikationer som användes var små företag (10-49 anställda), medelstora företag (50-249) och stora företag (250>). Hur stort företaget respondenterna arbetar på kommer inte att presenteras då det kan göra att de kan identifieras. Anledningen till att det är tre som benämns

³ <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/> (2012-03-28)

som tillverkningsföretag är att de verkar i olika branscher och om det skrivs ut exakt vad de gör kan respondenterna eventuellt spåras. Urvalsgruppen blev då följande respondenter:

Respondent 1 (R1) – Arbetar som personalman på ett tillverkningsföretag

Respondent 2 (R2) – Arbetar som rekryteringskonsult på ett säljföretag

Respondent 3 (R3) – Arbetar som butikschef på en matvarubutik

Respondent 4 (R4) – Arbetar som personalchef på ett tillverkningsföretag

Respondent 5 (R5) – Arbetar som receptionsansvarig på ett hotell

Respondent 6 (R6) – Arbetar som personalansvarig på ett tillverkningsföretag

3.3. Material

Studien genomfördes med hjälp av kvalitativa intervjuer då undersökningen har en kvalitativ ansats. Strukturen som användes för intervjuerna var den av den semi-strukturerade typen (Denscombe, 2009) och innehöll frågor som var ämnade att få respondenten att ge uttömmande svar och undvika ja och nej svar. Om sådana svar uppstod skulle intervjuerna med sin teoretiska kunskap om det aktuella ämnet kunna ställa eventuella följdfrågor för att få djupare svar på frågan. Vissa av frågorna i intervjuguiden behövde inte ställas då respondenten berättade om det området i anknytning till en annan fråga. Alla intervjuer spelades in med respondentens godkännande och som hjälpmedel användes en inspelningsfunktion på mobiltelefonen för att lättare kunna återge vad som sades under förloppet. Det användes även löpande anteckningar under intervjuernas gång för att komplettera den senare transkriberingen. De frågor som skulle ställas sammanställdes innan påbörjandet av intervjuerna i en intervjuguide (se bilaga 1). Denna intervjuguide delades upp i två delar där en del var lätta, inledande frågor vilket skulle bidra till att få respondenterna att ”mjukna upp” inför de ämnen som skulle komma att betas av. Den andra delen av intervjuguiden var frågor kring rekryteringsprocessen och mycket runt denna och utgick från teorier om rekrytering och person-organization fit.

3.4. Procedur och tillvägagångssätt

Inledningsvis söktes information kring rekrytering och person-organization fit för att skapa en referensram för intervjuguiden. Under samma tid kontaktades de företag som valdes ut på tidigare nämnda kriterier och de rekryteringsansvariga på dessa företag. En av de första sju som kontakt togs med avböjde och de andra gavs utrymme för att själva bestämma när intervjuerna skulle äga rum. De som valdes ut blev vid samma telefonsamtal informerade om vilka uppsatsförfattarna var och kom ifrån, vad undersökningen skulle handla om och hur lång tid intervjuerna kunde pågå. En respondent bad om att få frågorna skickade på förhand och detta gjordes också. Dock lades några frågor till i intervjuguiden under tiden mellan att frågorna skickades och att intervjun genomfördes, vilket respondenten vid sin begäran också blev informerad om att det kunde ske. Alla intervjuer genomfördes på de företag där respondenterna arbetade vilket uppsatsförfattarna hoppas har gjort att de kände sig trygga på intervjuplatsen då de fick välja denna plats själv. Intervjuerna tog mellan 25 till 70 minuter och anledningen till att det blev en lite kortare intervju berodde på att den respondenten inte hade arbetat så länge med rekryteringen på företaget och inte hade lika brett ansvar när det kom till rekryteringen som de andra respondenterna. Svaren från den respondenten var ändå tillräckliga kring många av ämnena som behandlades och togs därför också med. När intervjuerna efter hand var klara så transkriberades dessa för att underlätta resultatanalysen vid ett senare skede (Denscombe, 2009). Innan intervjuerna startade informerades respondenterna mer ingående om samma delar som togs upp i telefonsamtalet som ledde till intervjun och de godkände inspelning av intervjun.

3.5. Reliabilitet och validitet

Det är omöjligt att säkerställa validiteten, eller trovärdigheten, på en kvalitativ undersökning till 100 % då det är en kvalitativ undersökning det handlar om och då finns inga mallar man kan följa för att ”göra rätt” (Denscombe, 2009). Vad man bör tänka på är att vara noggrann när man genomför sin undersökning, att ställa relevanta frågor om ämnet och att, så gott det går standardisera genomförandet så man inte påverkar de svar man får från respondenterna (Denscombe 2009). I detta arbete har det tagits hänsyn till denna aspekt och alla intervjuer har haft samma tillvägagångssätt med semistrukturerade intervjuer, samma inspelningsverktyg och med samma frågor till alla respondenter. Intervjuguiden utgick från den kunskap som fanns kring ämnet hos uppsatsförfattarna och får anses täcka in området. Eftersom respondenterna valdes ut på grund av sitt rekryteringsansvar kan man anta att deras kunskap inom ämnet rekrytering är hög. Reliabilitet eller tillförlitlighet handlar om att resultaten ska så gott det går vara reproducerbara men detta är omöjligt att säkerställa då man inom kvalitativ forskning undersöker fenomen i en social kontext vilken kan ändras med tiden (Denscombe, 2009). Undersökningen präglas också av vad Denscombe (2009) kallar ”forskarens jag” och detta är något som inte går att ändra på. I denna undersökning presenterades tidigare ett kapitel om hur undersökningen gick till och detta är ett av sätten att öka reliabiliteten enligt Denscombe (2009)

3.6. Etiska aspekter

Frivillighetskravet kan sägas vara uppfyllt då respondenterna blev tillfrågade om de ville ställa upp på intervjun och inga krav förutom tillgänglighet för själva intervjun framfördes. Respondenterna blev informerade om undersökningens syfte och vilka forskarna var. De blev innan intervjutillfället informerade om att all information behandlas konfidentiellt och att de enda som har tillgång till svaren var forskarna. Vidare informerades att svaren enbart skulle användas till denna undersökning och att de i uppsatsen skulle presenteras så att svaren inte gick att spåra tillbaks till respondenterna. Vikt lades också på att informera om att inga namn, vare sig företaget de arbetade för eller deras egna skulle återges i uppsatsen eller att deras svar skulle kunna återkopplas till respondenterna.

3.7. Analysmetod

Uppsatsförfattarnas kunskap om ämnet var begränsad innan intervjustarterna så till vida att en övergripande bild fanns för att kunna veta vad som skulle frågas. Teoriramen skapades under tiden det empiriska materialet samlades in men präglades också av intressanta aspekter som kom fram under intervjuerna. Efter intervjuerna var klara så transkriberades de för att underlätta resultatanalysen. Processen med att analysera materialet från intervjuerna har angreppssätt som kan liknas vid abduktion (Denscombe, 2009), alltså att författarna har letat efter mönster i svaren från respondenterna för att sedan sammanfatta dem i kategorier utifrån vilka områden de behandlar men samtidigt utgått från den teoretiska referensramen. Det är en växelverkan mellan empiri och teori som har skett. Denna process av kategorisering som användes inspirerades av det tillvägagångssätt som används i grundad teori även om det inte följts slaviskt. Processen med att analysera det empiriska materialet kan även härledas till det Kvale (1997) kallar meningskoncentrering, meningskategorisering och meningstolkning. Respondenternas svar har kortats ned så att de blev mer koncisa (meningskoncentrering) och enbart den information som var relevant togs med. Informationen sorterades senare i kategorier (meningskategorisering) utifrån intressanta teman och användes i resultatet på ett sådant sätt att det kunde återkopplas till den litteratur som samlats in under tiden (meningstolkning).

3.8. Metoddiskussion

En viktig aspekt att framhålla när det kommer till kvalitativ forskning är att tolkningen alltid präglas av forskarna och deras tidigare erfarenheter, eller "forskarens jag" som Denscombe (2009) kallar det. Detta har försökts att undvika genom att utförligt beskriva forskningsprocessen vilket underlättar om någon vill reproducera undersökningen för att se om samma resultat uppnås. Vad som kan ha påverkat resultatet är också att samtliga respondenter är verksamma i samma begränsade geografiska område och det kan föreligga någon typ av kultur inom det geografiska området i stil med "häromkring gör vi på det här sättet" och kan kanske inte anses vara generaliserbar. Det skulle behövas vidare undersökning på andra delar i landet för att se om svaren är påverkade av geografin eller inte men detta kan vara en aspekt som påverkat svaren. Det faktum att intervjuerna i sig var av semi-strukturerad karaktär gjorde att svaren för det mesta blev utförliga och uppfattningen var att alla respondenter var bekväma i situationen och därför svarade sanningsenligt. Dock kan den så kallade intervjuareffekten (Denscombe, 2009) kan ha påverkat de svar vi fick. Detta är något man kanske får räkna med i sammanhanget men som ändå är viktigt att belysa. En aspekt som måste tas hänsyn till är att vid rekrytering med utgångspunkt i personliga egenskaper väljs personer bort och diskriminering kan förekomma. Då diskriminering är ett känsligt ämne kan respondenternas svar vara präglade av vad de förväntas svara inom den rådande diskursen för detta ämne och kanske inte vad de verkligen tycker. När ett ämne är känsligt så är det möjligt att man inte svarar sanningsenligt vad man egentligen tycker utan säger vad som förväntas utifrån den rådande diskursen för ämnet. Anledningen till detta kan vara att man inte vill sticka ut från vad som anses vara den korrekta normen. Det är omöjligt att säkerställa att respondenterna svarade sanningsenligt men överlag upplevdes det dock som att alla respondenter var svarat så sanningsenligt och utförligt de kunnat.

4. Resultat

Nedan presenteras det empiriska material som de genomförda intervjuerna genererade. Presentationen delas upp i olika teman vilka grundar sig intervjuguiden och det aktuella undersökningsområdet. Citat från intervjuerna kommer att närvara för att exemplifiera just det temat. I detta kapitel kommer resultaten beskrivas i något som kan uppfattas som kvantitativa termer men det läggs ingen värdering i kvantiteten mellan svaren utan detta är enbart till för att skapa en mer läsvänlig text.

4.1. Rekryteringsprocess

Alla rekryteringsprocesser börjar likadant hos respondenterna – att ett rekryteringsbehov identifieras. Oftast är det en chef för en produktionsdel eller avdelning som meddelar den rekryteringsansvarige att ett behov finns eller kommer uppstå som startar processen. Därefter gör samtliga respondenter någon typ av kravprofil. De flesta diskuterar fram denna med ansvarig chef för tjänsten. Ett företag använde sig mycket av kontakter vid sin rekrytering och då skapas ingen kravprofil (det enda kravet var en viss typ av utbildning för de maskiner de arbetar med i företaget) utan de kontaktar vederbörande som är intressant för tjänsten och går därefter vidare. Ett annat företag använde sig först av internrekrytering och om de behövde gå externt så skapas en kravspecifikation som då ligger till grund för annonsering. Nästa steg var likartat hos alla respondenter och här går de ut och annonserar tjänsten i olika medier. Vissa använder sig av internet och platsbanker och andra gör reklam i tidningar och i vissa fall även radio och tv. En av respondenterna använder sig av ett datoriserat hjälpmedelsprogram som hjälper till vid sällningen av CV:n som kommer in. Efter annonsering sällas CV:n och intressanta sökande kallas till en första intervju med rekryteringsansvarige och ofta

tillsammans med samma chef som identifierat behovet. Några respondenter berättade att de tar hand om första intervjun och kallar slutkandidaterna till en andra intervju där chefen för avdelningen också närvarar. En respondent hade utformat ett eget rollspel som tillämpades vid intervjutillfället där den sökande får simulera att de är i tjänsten de söker och rekryteraren spelar en kund med vissa problem som behöver lösas. Vikt lades där på om man var ”service minded” och hade en problemlösningsförmåga.

”Det finns ju grejer som är grundläggande för att du ska kunna arbeta här och det är bland annat frågor om hur du hanterar kunder. Där har jag lite rollspel som jag brukar ägna mig åt. För när vi sitter såhär, det blir alltid konstlat, och är du då nervös också så blir det ännu jobbigare så då brukar jag använda mig av rollspel och det är oerhört viktigt för att kundbemötande, du kan lära dig det men det tar så mycket mer energi om du ska lära dig möta andra människor på ett bra sätt än om du har det”. (R3).

Därefter diskuterade respondenterna med samma chef som närvarat tidigare i processen om vem som slutligt ska väljas av de kandidater som är kvar i urvalsprocessen.

4.2. Slutgiltig bedömning av sökande

Detta steg i rekryteringsprocessen är kulmineringen av en tids arbete som lagts ned på att hitta rätt matchning för företaget. Det är också här man oftast tar ställning till problematiken mellan P-J fit och P-O fit. Men vad ligger till grund för den slutgiltiga bedömningen där en av slutkandidaterna ska väljas för att bli en del av organisationen? På vilka premisser väljer man en person och väljer bort en annan?

Sammanfattningsvis gick det utläsa att det oftast handlar om en helhetsbedömning av de slutkandidater som väljs. De har under rekryteringsprocessens gång blivit granskade vid flertalet tillfällen och detta ligger givetvis till grund för bedömningen. Många av respondenterna går mycket på personlighet och har en tankegång i stil med ”kommer denna person passa med de andra som arbetar här?”. Kvalifikationerna spelar givetvis roll men det är oftast personen som de tror passar bäst in bland de som redan arbetar på företaget som får arbetet. En av respondenterna tyckte att goda referenser spelade stor roll i den slutgiltiga bedömningen. Det slutgiltiga valet grundar sig hos samtliga respondenter i slutändan på något som i princip alla kallar ”magkänslan”.

”Jag försöker gå på känslan för det är så otroligt viktig. System och sånt kan man oftast lära sig. Det är viktigt att känna det befintliga teamet och veta vad man saknar och behöver”. (R5).

”Utan vad vi är ute efter är just det här, kommer vi att trivas tillsammans med varandra? Det är en väldigt viktig bit. Sen grundar det sig väldigt mycket på magkänsla”. (R1)

”Vi har inget krav på att man måste jobbat som säljare innan, det är bra men det är inte krav och då får vi gå väldigt mycket på personlighet och vad vi tror att de kommer kunna prestera helt enkelt. Så det är ju mycket känsla”. (R2).

4.3. Används arbetspsykologisk testning?

Arbetspsykologisk testning kan vara ett bra hjälpmedel för att se om en sökande har de personliga egenskaper som företaget söker för att få en bra matchning vilket gör det intressant att veta om respondenterna använder detta och på vilket sätt.

De flesta av respondenterna använder inte någon form av arbetspsykologisk testning på sina sökande och några av dessa uttrycker att detta är på grund av att de inte har något förtroende för sådana tester. De menar att det går att manipulera testerna till sin fördel och att den information som testerna ger därför inte är trovärdig.

”Nej, jag tycker inte om tester. Du kan på något vis utläsa hur du ska svara...jag tycker inte dom ger nånting så jag skulle inte använda dom. Jag skulle inte lägga pengarna på dom”. (R6).

”Jag har hört killar som sagt: ’Det allra bästa är när man gör test, då vet man vad man ska svara’. Dom vet exakt, där och där kryssar vi. Det ger ingenting. Så, vi är ganska skeptiska till det här.(R1)

De som använder sig av arbetspsykologisk testning gör oftast detta när det är en mer kvalificerad tjänst som ska tillsättas. En av respondenterna använder sig av en extern part när det kommer till att bedöma personliga egenskaper men tycker inte att det är testets utformning som är det viktiga utan relationen med handläggaren på rekryteringsföretaget de använder. De andra som använder sig av sådana tester gör det ofta som ett komplement till intervjun. Svaren från testerna tas med på intervjun och man diskuterar kring dessa för att få mer fördjupade svar än de som står på pappret.

”Jag tyckte det var bra på vissa tjänster..det är en bra grund, ett bra komplement, sen är det ändå personer som svarar på frågorna så det är klart att dom kan påverka svaren lite men det är ett bra komplement till intervjuerna, man har lite mer känsla för personen tycker jag. Man tvingas svara hur dom är i olika situationer och hur de tänker kring vissa saker och sådär. Man går lite djupare än bara intervjufrågorna”.(R2).

4.4. Vad prioriteras vid en nyanställning; person-job fit eller person-organization fit?

Denna fråga är mycket viktig för undersökningen då dessa perspektiv på matchning ofta är något en rekryterare väljer emellan. Ska man ta den som passar bäst för jobbet eller den som passar bäst i organisationen? Vad anser respondenterna är viktigast mellan dessa två bedömningsaspekter och vilken bedömning kan man tumma på kraven för?

Är det en tjänst med höga kvalifikationer krävs det att det finns en god P-J fit annars kommer det inte fungera. Dock är det oerhört viktigt att en person passar in i en organisation. För en kvalificerad tjänst kan det utläsas att båda delarna är viktiga men om de måste tumma på någon av P-J fit och P-O fit väljs hellre en person som kommer passa in i organisationen, även om en viss P-J fit måste finnas.

”Alla företag har ju sin företagskultur, men du måste ju fortfarande ha kvalifikationerna för jobbet, så jag skulle nog säga att bägge är lika viktiga, du kan inte utesluta det ena eller det andra. Rekryterar du nån som har en väldigt bra kravprofil för tjänsten skulle den säkert göra

ett jättebra jobb. Men jag är inte säker på att den personen skulle vilja stanna här för den trivs inte i vår miljö". (R4).

När det kommer till mindre kvalificerade tjänster är det en mer unison uppfattning att man hellre tummar på kvalifikationer än passningen med organisationen. De argument som kom fram av respondenterna var att det går att utbilda och lära en individ de tekniska aspekterna av arbetet medan en personlighet är svår att ändra.

"...jag tycker absolut att i min organisation, det viktigaste är att vi hittar styrkan i gruppen när vi rekryterar. Själva kunskapen, känns du rätt här så kunskapen, jag kan lära dig. Men du måste vara rätt i gruppen". (R3).

Alla respondenter anser i detta sammanhang att det är mycket viktigt att personen som ska anställas passar in i organisationskulturen annars anses rekryteringen som dålig av många skäl. Några av respondenterna berättar att de löser en sådan situation med antingen omorganiseringar av tjänster eller så hjälper de den missanpassade individen vidare till annat arbete eller utbildning. De lägger stor vikt vid att ha en bra relation även med de som ska sluta så att företagets goda rykte sprids vidare även vid en uppsägning.

4.5. Annat som är viktigt vid en nyanställning

Här presenteras de rekryteringsansvarigas tankar om andra parametrar som de anser vara viktigt vid en nyanställning såsom hur en person ska vara och hur man ska passa in den nya i företaget.

Den åsikten som kom fram vid intervjun var att respondenterna berättade att de inte vill anställa en så kallad ja-sägare. Med detta menas en person som bara följer med strömmen och inte ifrågasätter någonting. De vill inte anställa någon som är lik dem själva, om inte nöden kräver det, utan strävar efter att hitta nya influenser till sin organisation. När någon person slutar eller liknande har respondenterna en rätt överensstämmande syn på hur man vill ersätta den personen. De söker inte efter en direkt ersättare med samma egenskaper och personlighet utan man vill ha in en ny "frisk fläkt" i gruppen.

"Men, dom som slutar, vi vill inte ha en ny sån person som den som slutade utan vi vill ha lite nya influenser, lite nya idéer, lite ifrågasättande". (R1).

Det fanns en önskan att veta mer om organisationskulturen men slutsatsen drogs att det är svårt att definiera i en fråga i stil med "hur ser er organisationskultur ut?" så därför gjordes en fråga om hur idealtypen för en sökande skulle se ut eller hur man ska vara om ska arbeta på just deras företag. Detta för att då få fram vissa individuella egenskaper som är viktiga att ha om man arbetar där och som kan tolkas som en del i hur organisationskulturen ser ut. De egenskaper som respondenterna tog fram som viktiga var följande; motiverad, lojal, positiv, intresserad, engagerad, pålitlig, innovativ, ansvarsfull, öppensinnad och ärlig. Dessa egenskaper är inte konstiga i sig men om man ser till att majoriteten av de företagen i urvalet var i tillverkningsindustrin och ett var i säljbranschen så kan valet av de personliga egenskaperna ses som oväntade. Eftersom tillverkning och sälj är väldigt resultatriktad kunde man tänkt sig att de skulle nämna egenskaper i stil med målmedveten, resultatriktad o.s.v. men de väljer i stället värden som är mer inriktade på en social nivå och som säger mycket om vad fokus ligger på vid rekryteringar och vad som prioriteras i deras

organisationer.

4.6. Organisatorisk värdegrund

En stark organisatorisk värdegrund är bra förutsättning för att definiera organisationen och hur man ska vara om man ska passa in i den. Om man kan definiera vad det är personen ska passas in i så är det lättare att en person-organization fit uppstår då man vet vad det är man letar efter för person.

Alla respondenter ansåg sig ha någon typ av värdegrund i sin organisation men det var enbart några få som hade en uttalad värdegrund eller kärnvärden för hela organisationen. Bland de som inte hade en uttalad värdegrund så ansåg respondenterna att den värdegrund som fanns var mer implicit och mer i stil med att man betar sig på ett visst sätt.

”Vi gör väl som många andra företag gör. Det viktigaste är göra så gott man kan. Det sociala..Man måste ju ha den formella kompetensen givetvis. Men man kommer, man sköter sig och man gör sitt bästa”. (R6)

En av respondenterna berättade att det pågick ett värdegrundsarbete på företaget under tiden vi var där men hade uppfattningen om den värdegrund som fokuserades på mer återfanns hos grupperna som arbetade i produktionen än för hela organisationen.

”Så långt som jag förstått vad dom håller på med så handlar det egentligen om att värdegrunden det är i den gruppen, som då samlas som kommer överens om sin värdegrund. Alltså, det är inte så att det är någon pekpinne, att såhär ska det va. Utan om gruppen är överens om att det är den här tonen vi använder mot varandra och alla tycker att 'det är väl okej, det är väl inget att bry sig om', nej men då är det som gäller i den gruppen. Fram tills dess att det kommer någon ny i gruppen, då måste man vara beredd på att 'nu kan vi inte agera likadant'”. (R1).

Respondenten berättar dock att det finns ett visst beteende som man har om man arbetar på företaget så som att hälsa på varandra på morgnarna och liknande sociala koder. Dessa kan tolkas som en värdegrund även om det inte säger speciellt mycket om hur man ska vara om man ska arbeta på företaget. Samtliga respondenter som hade en uttalad värdegrund berättade också att denna var satt från central nivå och gällde för hela koncernen (om företaget ingick i en sådan) eller organisationen. Dessa berättar också att värdegrunden fungerar som en ram för hur man ska vara när man arbetar inom den organisationen.

”För oss är detta viktiga ledord för vår organisation, hur vi ska vara mot varandra och våra kunder/leverantörer. Du ska kunna lita på vad vi säger, vi ska agera istället för att reagera, vi ska vara flexibla för att samarbeta, vi ska göra det vi säger alltså ta ansvar. Förtroende och tradition, man ska givetvis titta modernt och så, men man ska inte glömma sin bakgrund, den betyder ganska mycket för vem man är. Och kontinuitet, att man är pålitliga. Så det där är ganska starka ledord, oavsett om man sitter på personalavdelning, ekonomi eller försäljning”. (R4)

4.7. Organisatorisk värdegrund som hjälpmedel

Här undersöks det om respondenterna använder den värdegrund som finns som hjälpmedel vid rekryteringar.

De respondenter som hade en uttalad organisatorisk värdegrund ansåg att denna var ett bra ramverk vid rekryteringar. Sökande bedöms inte efter en checklista eller liknande med värderingarna utan det fungerar mer som en vägvisare för hur man ska vara om man ska arbeta i den organisationen.

”Kärnvärdena är klart viktiga. Vi har ju då ’repen på sidorna’, vi har en organisation och vi vet vad som är okej här inom...så. Det är klart att när man i ett samtal när man känner direkt att vederbörande absolut inte kan skriva under på nån av dom här kärnvärdena så är klart att man backar kanske”. (R3).

”Kanske när man sitter och gör intervjun. När man läser själva ansökan kan man kanske inte alltid applicera det. Men när du har kallat nån till intervju, då måste den här personen kunna stå bakom och tycka om dem här värderingarna, annars kanske man inte tycker det blir så roligt att jobba här, man kanske har andra värderingar, vad vet jag. Men det är inte så att det finns nån slags kravlista utan man har det mer i bakhuvudet när man sitter och rekryterar, passar den här personen in i vår företagskultur?”. (R4).

De som inte hade någon nedpräntad värdegrund ansåg ändå att den värdegrund som ändå fanns låg till grund för bedömningen av sökande. Detta då värdegrunden mer handlade om hur arbetsgrupperna eller företaget fungerade och det var en passform mellan sökande och ”värdegrunden” man ofta letade efter.

”Generellt, det är väl inget uttalat, men det är ju kulturen är ju rätt så snabba puckar, man får va rätt så driftig som person, alltså, viljan, tycka att det är roligt att jobba i högt tempo, det är väl generellt. Det är ju ingenting som kanske är uttalat så men det kännetecknar hela företaget, det går rätt snabbt. Så trivs man inte i en sån snabbt föränderlig värld, där det händer saker snabbt, då kanske man inte passar in här kan man säga”. (R2).

4.8. Hur ser personalomsättningen ut hos respondenterna?

Detta är en fråga som ställdes för att se hur bra P-O fit det verkade finnas på företagen. Detta då en god P-O fit bidrar med minskad personalomsättning och om företagen i undersökningen då har en låg personalomsättning kan det antas att där också finns en god P-O fit.

Personalomsättningen verkar vara väldigt låg hos alla utom ett av företagen i undersökningen. Det företag som hade hög personalomsättning var säljföretaget. De hade hög personalomsättning bland säljarna men i den administrativa avdelningen var den väldigt låg. Detta förklarar respondenten att det beror på själva yrket som säljare mer än deras företag. Respondenten förklarar att företaget i sig är en populär arbetsgivare i regionen men att själva yrket som säljare medför att de personer som dras till ett sådant yrke ofta har högre ambitioner och söker sig vidare ganska snart efter dem börjat. De anställer även många som aldrig provat på yrket och det kan också vara en bidragande orsak då det är en rätt tuff marknad enligt respondenten. De andra företagen pekade på en bra gruppkänsla och att ta hand om personalen som främsta anledning till sin låga personalomsättning. De personer som slutat har företagen hjälpt vidare till andra anställningar eller utbildningar. Det finns en viss rörlighet inom dessa organisationer och det är inte ofta en person lämnar organisationen som helhet utan oftast flyttas denna person till en annan tjänst där den kanske trivs bättre.

5. Analys/diskussion

I detta kapitel kommer empiri och teori kopplas samman och författarna kommer diskutera de fynd som gjorts. Analys och diskussion vävs samman i löpande text för att få ett bättre flöde för läsaren. Kapitlet avslutas med slutsatser, kritisk diskussion kring resultaten och analysen samt förslag på vidare forskning.

5.1. Rekryteringsprocess

Sett till rekryteringsprocessen så gör de flesta av respondenterna på liknande sätt. Det finns endast små avvikelser respondenterna emellan och detta kan betyda att rekryteringsprocesserna är grundade i någon form av rekryteringsteori. Om man jämför respondenternas rekryteringsprocesser med den som presenterats i teorikapitlet (Lindelöw, 2008) så stämmer deras rätt bra överens med ”hur det ska vara” men att det ibland fattas något steg. Vissa av stegen kanske borde göras mer grundligt såsom kompetensinventering och arbetsanalys men det är inte alltid praktiken kan stämma överens med teorin. En anledning kan vara att majoriteten av respondenterna har andra arbetsuppgifter utöver rekrytering och att det därför inte finns tid eller resurser för att utföra så pass grundliga rekryteringsprocesser. Värt att notera är att en av respondenterna hade ett annat tillvägagångssätt än de andra då de på inte rekryterade offentligt utan använde sig av kontakter och anställda hos underleverantörer som urvalsbas. Uppenbarligen är det låg personalomsättning på alla företag utom ett vilket visar att det faktiskt fungerar utan att följa teorin slaviskt utan mer använda sig av sina erfarenheter. Några uppgav att de använt mallar och dylikt för rekryteringsprocessen men detta var när de var nya i rollen som rekryteringsansvarig och att detta inte längre sker. De menar att en rekryterings – och bedömningsprocess är något man lär sig med tiden och att följa manualer och sådant bara hjälper en i början för att sedan bli överflödiga.

5.2. Arbetspsykologisk testning

För att skapa en bra P-O fit behöver en organisation överensstämman med en individ på olika plan. Ett av dessa är att individens personlighet och värderingar passar in ibland individerna i företaget och de övergripande värderingarna. Ett bra sätt att söka efter en individs personlighet och värderingar är att göra ett arbetspsykologisk test som mäter dessa parametrar (Lindelöw, 2008). I resultatet kan vi se att en stor majoritet av respondenterna inte använder sig av sådan testning. I de fall där testning används är när en kvalificerad tjänst ska tillsättas. En respondent som använder personlighetstestning tycker att det är ett bra komplement till intervjun. Detta test kan hypotetiskt bidra till den implicita bedömning av P-O fit som görs vid bedömning av sökande vilket borde göra att mer lyckade passformer hittas. Några av respondenterna som inte använde testning menade att det var för att de inte hade något förtroende för sådana tester och att man mer eller mindre kunde lista ut vad man skulle svara. I och med att marknaden för sådana tester är oreglerad kan det finnas en uppsjö av dåliga tester och oseriösa leverantörer men vi tror ändå att om man hittar ett bra test så kan det hjälpa bedömningen av en lyckad matchning, åtminstone bättre än inget test. Anledningen till att testerna enbart görs på högre befattningar kan ha att göra med att det anses att den personen är en större investering med mer ansvar än en vanlig arbetare och bör därför bedömas mer grundligt än de mer okvalificerade tjänsterna. Frågan är hur lång tid och hur mycket pengar ett sådant test kostar? Om man använder samma leverantör som också är betrodd och seriös borde det inte kosta allt för mycket pengar om man gjorde tester på alla rekryteringar genom dem. Dock är det företagen med lägst personalomsättning som inte använder dessa tester vilket å ena sidan kan argumenteras att de inte ofta gör rekryteringar och då har man inte samma förhållande till testleverantören men å andra sidan att när man faktiskt gör en

rekrytering borde man göra allt man kan för att hitta den perfekta passformen med den personen.

5.3. Slutgiltig bedömning i rekryteringsprocessen

Den gemensamma nämnaren mellan respondenterna är upplevelsen av magkänslans betydelse för den slutgiltiga rekryteringen. Vi menar att magkänslan är en sammankoppling av olika bedömningsgrunder, men på grund av att de inte är definierade så använder man sig av begreppet magkänsla. Respondenterna hade en god förståelse för arbetets utformning och kunskapskrav kontra personens KSA (P-J fit) men verkade inte ha samma begreppsinsikt inom värdena för P-O fit och det kan vara en anledning till att de benämnde detta som magkänsla. Detta kan ha att göra med att kravspecifikationerna för tjänstens tekniska del var tydlig och att det är lättare att utläsa vilken faktiskt kunskap en individ besitter till skillnad från att veta en persons värderingar och beteende. För att försöka göra en bättre bedömning av personer så var det vanligt att det var fler än den som rekryterade för tjänsten som var med och tog beslutet att anställa. Detta kan kopplas ihop med vad Lindelöw (2008) benämner som det horisontella perspektivet och är något som bör göras vid skapandet av en kravprofil. Beroende på vilken tjänst som skulle tillsättas så kunde en produktionschef eller personer i ledningen vara med och fatta beslutet. Genom att ha med en person som arbetar med arbetsgrupperna kan det hjälpa till att göra en bättre bedömning av individens P-G fit då denne torde ha större inblick i vilka värderingar, normer och kultur som råder inom arbetsgrupperna. Ett företag hade samarbete med ett rekryteringsföretag som tillhandahöll en maskinell utbildning och hade därför praktikplatser som användes som något som kan ses som arbetstestning och hur väl individerna passar in i organisationen och gruppen. På så sätt skapas också en indikation på individens P-O fit och P-J fit.

5.4. Person-Organization fit: P-O fit vs P-J fit?

Respondenterna lade en större vikt på att personen skulle passa bra in organisationens värderingar och kultur (P-O fit) eller/och i en specifik arbetsgrupp (P-G fit) än med vilken teknisk skicklighet personen kunde utföra arbetsuppgifterna (P-J fit). Majoriteten av respondenterna ansåg att det fanns ett minimi-mått för vilka kunskaper som en individ behövde för att kunna utföra arbetet rent tekniskt men att man kunde acceptera brister inom vissa kunskapsområden om individens P-O fit var hög. Det ansågs lättare att lära upp en persons tekniska färdigheter än att ändra på en persons värderingar och därför ansåg respondenterna det var bättre att individen hade en hög P-O fit och en låg P-J fit än tvärtom. En av respondenterna uttryckte det såhär:

”Personligheten är svår att förändra men system och sånt lär man sig” (R5).

Detta synsätt var inte lika klart när det kom till mer kvalificerade tjänster. De flesta respondenter ansåg att ju mer kvalificerad en tjänst var desto viktigare blev P-J fit när man letar en ny anställd. De var dock överens om att en matchning mellan organisation och individ även var viktig men det fanns inte lika stor tolerans när det kom till kvalifikationerna för tjänsten. Det går att anta att urvalet blir snävare ju högre krav som finns på kvalifikationer vilket gör att det inte går att välja och vraka på sökande vilket är mer troligt för en okvalificerad tjänst och därför blir passformen med arbetsuppgifterna mer viktig desto mindre urval som finns. Det går också att anta att en utbildning för de vitala delarna i en kvalificerad tjänst tar längre tid och kostar mer pengar än de gör för en okvalificerad vilket också motiverar vikten av en god P-J fit. Dock kvarstår faktum att personen kan vara väldigt

kvalificerad för tjänsten men passar han eller hon inte in i organisationen kommer det med största sannolikhet inte bli en lyckad rekrytering.

Överlag kan det sägas att P-O fit är det viktigaste då de flesta respondenter insett att om en person inte passar in i organisationen kommer denna med största sannolikhet inte bli speciellt långvarig på arbetsplatsen men att en högre och mer specialiserad tjänst kräver en större passform med arbetsuppgifterna. Detta val mellan passformerna kan tänkas vara en problematik en rekryterare ofta står inför när det ska nyanställas. Uppsatsförfattarna trodde inte att P-O fit skulle vara den viktigaste bedömningsgrunden då uppfattningen var att erfarenheter och kunskap var det man oftast bedömde ansökande på men så var då inte fallet. Den syn vi har på passform är liknande den som de rekryterare vi intervjuat och detta blev då en positiv överraskning. Det går att föreställa sig att i vissa branscher där arbetsuppgifterna är väldigt kvalificerade och individuellt utformade att det är P-J fit som är den viktigaste delen av passformer. Det går givetvis inte utesluta en passform mellan individ och organisation men i ett sådant fall har man troligtvis en organisation som söker så kallade ”ensamvargar” vilka tycker om att arbeta själva och styra över sitt eget arbete vilket då blir en bra P-O fit.

5.5. Person-organization fit; Vad letar man efter?

Respondenterna var likvärdiga i sin syn på att anställa en person som kunde tillföra något nytt istället för att just eftersöka en liknande person. En av respondenterna sade såhär:

”Men, dom som slutar, vi vill inte ha en ny sån person som den som slutade utan vi vill ha lite nya influenser, lite nya idéer, lite ifrågasättande” (R1).

Detta uttalande kan tolkas som att fokus ligger på att skapa en complementary fit utifrån demands-abilities perspektivet där nya influenser ska tillkomma för att kunna utveckla organisationen. En bedömning är inte bara svart eller vit utan det finns en helhetlig bedömningsgrund som tar intryck från olika typer av passformsteorier. I detta fall menas det att företagen inte helt negligerar de andra perspektiven utan vi menar att även de finns i bedömningsgrunden men att fokus finns på en viss typ, i detta fall demands-abilities. Tidigare talade vi om hur respondenterna viktade P-O fit gentemot P-J fit och även här så görs det bedömningar från båda hållen och sedan det beslutas det vad organisationen anser vara mest betydelsefullt. Såhär uttryckte sig en av respondenterna:

”Alla företag har ju sin företagskultur, men du måste ju fortfarande ha kvalifikationerna för jobbet, så jag skulle nog säga att bägge är lika viktiga, du kan inte utesluta det ena eller det andra...”

”Jag tror det är lättare att tulla på kvalifikationerna till tjänsten, för vi kan tillhandahålla en utbildning, bara vi vet att dom har förmågan att ta till sig utbildningen, så jag skulle nog säga att passa i företaget är nog viktigare i så fall, för det kan du inte ändra på. En människa är liksom som den är, bara för att en människa inte passar behöver inte det betyda att man är dålig, men vi funkar inte ihop, men den funkar jättebra på ett annat företag för att dom har en annan kultur” (R4).

Bedömningen grundar sig alltså i flera parametrar där det bedöms vad som har hög prioritet och vad som har lite lägre prioritet. Denna rangordning av prioritet är inget som är fastslaget utan kan skifta från en tjänst till en annan.

5.6. Person-organization fit; Personalomsättning

I intervjuerna kom det fram att större delen av respondenterna har en låg personalomsättning på sitt företag vilket kan tyda på att en god P-O fit finns inom organisationen. Detta kan kopplas till den undersökning Kristof et al. (2005) gjort där de funnit att en hög P-O fit har ett signifikant samband med låg personalomsättning. Några av respondenterna berättade att det fanns en viss personalomsättning inom företaget. De lade vikt vid att inte tappa kompetensen från företaget så när en person tröttnat på ett arbete eller eventuellt inte passade för tjänsten såg man till att flytta denna person till en annan tjänst inom organisationen och därmed behöll kompetensen. Detta är också en indikation på att en god matchning finns mellan organisation och individ då de faktiskt vill stanna inom organisationen trots att de inte trivs med själva tjänsten.

Det enda företag som hade hög personalomsättning var det företag som arbetade med försäljning. Personalomsättningen var hög bland säljkåren men inte hos den administrativa delen. Detta förklarar respondenten att det beror på två saker. Den ena är att säljyrket i den form de arbetar på är ett yrke som nästan är synonymt med förändringar. Sådana säljare är ofta driva personer med personliga mål vilka ser anställningar som en språngbräda till högre befattningar. Detta förhållningssätt till arbete kan göra det svårt att skapa en gemensam kultur när människor försvinner från organisationen titt som tätt vilket i sin tur gör att nyanställda inte ser företaget som någon långsiktig lösning och en ond cirkel tar form. Den andra saken är att de anställer mycket unga personer och personer som inte har säljferanhet vilket gör att många slutar på grund av att de inte trivs i säljyrket. Detta kan kopplas till needs-supplies perspektivet på P-O fit där en matchning uppstår när företaget tillfredsställer en individs behov, begär eller preferenser (Kristof, 1996) och Maslows behovshierarki som rangordnar en persons behov som påverkar motivationen där de mest basala sakerna som föda kommer först och självförverkligande hamnar sist. Man kan säga att företaget tillfredsställer de behov säljarna har men att det eventuellt kan finnas en ”topp” som man når rätt fort och därför söker sig vidare, dock är detta hypotetiskt. Det kan även vara så att yrket säljare inte uppfyller de behov ”nybörjarna” har förutom att de har en inkomst och kan skaffa sig föda tack vare arbetet. Som lösning på problemet med den höga personalomsättningen kan svaret vara att skapa förutsättningar för en bra P-J och P-O fit. Dock har de väldigt många anställda vilket gör att det på den geografiskt begränsade arbetsmarknad de verkar kanske inte finns den kompetens som eftersträvas alternativt inte heller personer med inlärningspotential och lojalitet för ett sådant stort företag i den branschen. Man skulle eventuellt kunna marknadsföra sig på bättre sätt så att man lockar rätt personer (Lindelöw, 2008) och definiera värderingar och förmedla dem så att personer som har samma värderingar söker sig till dem vilket för stöd av Lievens, Decaestecker, Coetsier & Geirnaert (2001) forskning där de kommer fram till att en person är mer benägen att söka sig till en organisation som har liknande eller överensstämmande värderingar som en själv.

5.7. Person-organization fit; Värderingar & organisationskultur

Respondenterna svarade olika huruvida det fanns någon uttalad värdegrund som det arbetades efter. I vissa fall så fanns det ingen uttalad värdegrund men det finns en kultur, både i organisationen såväl som i subgrupper som man jämförde de sökande med. Andra respondenter svarade att det fanns en värdegrund som genomsyrade stora delar av organisationen och som de hade i beaktande under rekryteringen. Uppfattningen vi fick var att de företag som saknade uttalade värderingar ändå hade en outtalad kunskap om vilka värderingar som företaget såg som eftersträvansvärda. Det går dock inte att utesluta att uttalade värderingar får avtryck på en sökandes uppfattning om organisationen och hur denne passar in i organisationen jämfört med om det inte fanns uttalade värderingar. Genom att ha

tydliga värderingar så kan det i sig självt stå för en utsällningsprocess enligt teorin om ASA-ramverket som menar att en person söker sig till en organisation som står för liknande värderingar (Carless, 2005; Lievens et al., 2001; Kristof, 1996). Som tidigare nämnt kan den låga personalomsättningen i de andra företagen bero på en stark matchning mellan organisationen och individen. En stark P-O fit kan skapas genom olika aspekter. Robbins, Judge, Campell (2010) beskriver att en stark organisationskultur har inverkan på individen och dennes beteende. Alltså kan organisationskulturen bidra att individen matchar med organisationen då kulturen påverkar individen och kan således skapa ett eftersträvat beteende. Som tidigare nämnt så söker sig individer till organisationer som har likande värderingar som dem själva (Lievens, Decaesteker, Coetsier & Geirnaert, 2001) vilket är ett tecken på att individen matchar organisationen. Personer med starka likartade värderingar som organisationen kommer troligtvis ha en hög P-O fit medan personer med andra värderingar än organisationens troligen kommer ha en låg P-O fit och inte passa in i företaget. Trots att en person inte har speciellt starka värderingar kan en stark P-O fit ändå skapas om där finns en stark organisationskultur som då hjälper till att forma personen efter de organisatoriska värderingar som existerar. Detta kan kopplas till några av företagen i undersökningen. Dessa företag hade låg personalomsättning trots att det inte fanns någon uttalad värdegrund men däremot tolkar vi svaren som att det fanns en stark organisationskultur. Man skulle därför kunna påstå att värderingar i vissa fall inte är viktigt när det kommer till att hitta en bra matchning mellan individ och organisation utan det räcker med en god organisationskultur som formar nya medarbetare in i den befintliga kulturen och därmed uppstår en stark P-O fit. Finns en stark organisationskultur borde det å andra sidan inte vara speciellt svårt att definiera kärnvärdena för organisationen då ramarna för vad som är acceptabelt beteende borde gå att se relativt tydligt och på så vis skapa en bra bild av vad det är som eftersöks vid en rekrytering och som slutprodukt få en bra passform mellan individ och organisation. Detta är dock bara en analys av de företag som ingår i undersökningen och skulle man undersöka en annan organisation med starka uttalade värderingar skulle det eventuellt se annorlunda ut. Vilken roll värderingar har i en god P-O fit beror givetvis på vilken organisation individen ska passas in i. Exempelvis om en person söker sig till en miljöaktivistorganisation så bör individens värderingar stämma överens med organisationens. Personen kan vara väldigt kvalificerad för arbetsuppgifterna men stämmer inte värderingarna överens så kommer personen med största sannolikhet inte passa bland de andra i organisationen.

5.8. Slutsatser

Här besvaras de frågeställningar som tidigare formulerades genom en sammanfattning av vad undersökningen kommit fram till inom respektive område frågan täcker in.

5.8.1. Vad ligger till grund för valet av bedömningskriterier vid en rekrytering?

Den slutgiltiga grunden för rekryteringen var magkänslan. Magkänslan kan uppfattas som något diffust och opreciserat men det upplevdes som att rekryteraren har skapat en bedömningsgrund genom den sökandes kvalifikationer och värderingar, tidigare erfarenheter, kulturen i företaget och hur subgrupper i företaget arbetar. Att just magkänslan var den slutgiltiga bedömningsgrund som respondenterna använde sig av torde ha att göra med att det är svårdefinierat vad en kultur och värdering egentligen är. Då det inte finns någon benämning på detta så blir det en uppfattning att de använder sig av magkänsla när det i själva verket har gjorts en bedömning av många odefinierade parametrar. För att kunna göra en så träffsäker bedömning som möjligt så integrerades i många fall personer i ledande befattning för att öka träffsäkerheten i bedömningen. Vissa företag hade mer uttalade värderingar än andra och

förhöll sig till dessa värderingar som ett ramverk vilket den personen accepterar och passar in i. De hade också sin uppfattning om hur organisationskulturen såg ut och jämförde den sökande med hur de uppfattade att denne skulle passa in där. Andra företag använde sig bara av deras uppfattning om hur organisationskulturen såg ut och jämförde de sökande med organisationskulturen och kulturen i subgrupper. Arbetspsykologisk testning var något som inte används av företagen till rekrytering av mindre kvalificerade tjänster men vissa företag använde sig av detta till mer kvalificerade tjänster. Vi kan därför inte veta vilken inverkan det skulle få på en bedömning av exempelvis P-O fit men uppenbarligen har företagen gjort bedömningen att det inte är nödvändigt att genomföra en arbetspsykologisk testning på de sökande.

5.8.2. Hur resonerar rekryterare kring förhållandet mellan P-O fit och P-J fit vid en rekrytering?

Respondenterna var samstämmiga i denna fråga och menade att P-O fit hade en större inverkan på en nytillsättning än vad P-J fit hade. Respondenterna svarade att det fanns ett minimikrav på vilka kunskaper en person skulle ha för att kunna utföra arbetet men att det därefter fokuserades på hur individen skulle passa in i organisationen. När det gällde mer högkvalificerade tillsättningar så var åsikten att kompetensen hade en större betydelse i rekryteringsprocessen än vid rekrytering för mindre kvalificerade arbeten och var då mer likvärdig med betydelsen av P-O fit. Vid nyrekryteringar så fokuserades det på att skapa en complementary fit eftersom respondenterna svarade att de ofta eftersökte en person som kunde komma med nya synsätt och tillföra något som gruppen saknade istället för att försöka hitta en likadan person.

5.9. Kritisk reflektion

Syftet med studien var att undersöka rekryterares åsikter kring det valda ämnet för att få en djupare förståelse för hur teorin yttrar sig i praktiken. Undersökningen går därför inte att generalisera och detta var heller inte syftet. Däremot kan uppsatsen ligga till grund för vidare forskning då den kan anses ha en relativt ny ingångsvinkel på ämnet. Själva ämnet person-organization fit är en relativt ny fokusering på vad individer ska passas in i då person-job fit har präglats forskningen sen första världskriget och behöver därför mer forskning för att utvecklas. I och med att ämnet är relativt nytt var den forskning som tidigare gjorts inte speciellt omfattande vilket gjorde att teorier och tidigare forskning fick utgöra samma teoretiska referensram då gränsdragningen var väldigt vag mellan teori och tidigare forskning. Processen med att hitta relevant material blev därför lite trevande och med en större teoretisk referensram kanske analysen hade sett annorlunda ut. Det bör understrykas att tolkningar, reflektioner och slutsatser av resultaten präglas av forskarnas egna erfarenheter, tankar och synsätt samt den litteratur som valts ut.

Resultatmässigt så kan det tolkas som att det fanns en god matchning mellan individ och organisation hos de flesta av företagen. Detta baseras på att respondenterna berättat att deras personalomsättning var låg, att de oftare flyttade människor inom organisationen än att säga upp dem och att personalen verkade trivas. Det hade varit intressant att få personalens perspektiv på den upplevda P-O fit som verkade finnas för att verkligen kunna verifiera detta. Dock hade en sådan utökad undersökning tagit mycket längre tid med tanken på urvalet och troligtvis inte gått att göra i samma form som denna undersökning med samma tidsram.

5.10. Förslag till vidare forskning

Genom processen att skapa uppsatsen dök det upp intressanta frågeställningar som författarna tyckte vore intressanta att göra vidare forskning kring. Dessa presenteras nedan.

- Bedömning av vad som är viktigt vid rekrytering; P-O fit eller P-J fit? Det har gjorts undersökningar om vad rekryterare tycker är viktigast mellan dessa passformer men dessa har utförts i USA. De resultat som framkom där var att rekryterarna ansåg att P-J fit var det absolut viktigaste. Detta går helt emot de resultat som kommit fram i denna undersökning och därför vore det ett intressant ämne att undersöka kvantitativt i Sverige, men även i andra länder för att se om det går att utläsa några geografiskt kulturella skillnader mellan vilken passform som är viktigast och varför.
- En intressant fråga som väcktes under arbetet med uppsatsen var varför inte fler använde sig av arbetspsykologiska tester och då främst som hjälpmedel för att kunna hitta en bra passform mellan individ och organisation. Inställningen till sådana tester var negativa hos respondenterna och därför skulle forskning kring arbetspsykologiska tester och dess påverkan på en mer träffsäker bedömning av matchning mellan individ och organisation vara av intresse. Då främst för att skapa en vetenskaplig grund för varför man bör ha testerna och då relatera till P-O fit, komma fram till tester som är mer trovärdiga vilket i sin tur kan ändra inställningen till dessa tester och ge företag ett verktyg för mer träffsäker bedömning av passform.
- Denna uppsats utgick från rekryterares synsätt på passform men det hade även varit intressant att undersöka om personalen på samma företag hade liknande syn på hur det faktiskt var. Detta för att göra en mer träffsäker hypotes om att det faktiskt existerade en god P-O fit på just dessa företag. Nästa steg för en liknande undersökning vore att även ha med personalens synsätt och då av ovan nämnda anledningar.

Referenslista

- Carless, S. (2005). Person–Job Fit versus Person–Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411–429.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande*. Lund: Studentlitteratur.
- Hwang, P., Lundberg, I., Rönnerberg, J. & Smedler, A-C (2005). *Vår tids psykologi*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Jansen, K. & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*; Summer 2006; 18, 2; 193-212.
- Kristof, A. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualizations, Measurement And Implications. *Personnel Psychology*; 49, 1; 1-48.
- Kristof-Brown, A. (2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions Of Person-Job And Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*; Autumn 2000; 53, 3; 643-671.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, D. R., & Johnson, C. E. (2005). Consequences of individuals' Fit At Work: A Meta – Analysis Of Person – Job, Person – Organization, Person – Group And Person – Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58; 281-342.
- Lauver, K. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing Between Employees' Perceptions of Person–Job and Person–Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior* 59; 454–470.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P. & Geirnaert, J. (2001). Organizational Attractiveness For Prospective Applicants: A Person-Organisation Fit Perspective. *Applied psychology: an international review*, 50 (1); 30-51
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur & kultur.
- Robbins, S., Judge, T., & Campbell, T. (2010). *Organizational Behaviour*. London: Pearson Education Limited.
- Skorstad, E. (2011). *Rätt person på rätt plats – Psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Sutarjo. (2011). Ten Ways of Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 21 [Special Issue – November 2011]; 226-233.
- Werbel, J. & Johnson, D. (2001). The Use Of Person-Group Fit For Employment Selection: A missing link in person-environment fit. *Human Resource Management*; 40; 227-240

Westerman, J. & Cyr, L. (2004). An Integrative Analysis of Person–Organization Fit Theories. *International Journal of Selection and Assessment* Volume 12 Number 3 September 2004; 252-261.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning I praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1. Intervjuguide.

Innan intervjun startar:

Presentera forskarna och ta upp bakgrundsfakta om undersökningen samt informera om att materialet kommer behandlas konfidentiellt.

Inledning:

Namn?

Ålder?

Tjänst?

Varför sökte du tjänsten?

År i tjänst?

Undersökningsområden:

Hur ser en ”typisk” rekryteringsprocess ut för dig?

- Hur mycket tid brukar en rekryteringsprocess ta?
- Hur är den strukturerad?
- Vad är rekryteringsprocessen grundad i?
- Använder ni arbetspsykologisk testning? Eventuellt: Hur?
- Vilka är inblandade i processen?

Vad gör ni för att bli attraktiva för sökande?

Känner du till innebörden i begreppet person – organization – fit?

- Hur arbetar ni med detta?
- Vad är viktigast, person-job fit eller person-organization fit?
- Vad är dina tankar kring begreppet?

Vad tycker DU är viktigt för en nyrekrytering?

Hur ser idealtypen för en nyanställd ut?

Arbetar ni efter en specifik organisatorisk värdegrund?

- Vad grundar sig värdegrunden i? Vart kommer den ifrån?
- Bedöms ansökande efter denna?
- Bedöms ansökande efter hur de passar in i arbetsgruppen?
- Hur görs denna bedömning?

Finns det direktiv ovanifrån för rekryteringsprocessen?

- Skulle du vilja göra någonting annorlunda?

Hur hög personalomsättning har ni?

I vilken utsträckning lyckas de rekryteringar som görs?